



Parque de diversiones,
Parque Rodó - Montevideo

GESTIÓN HUMANA

La División Gestión Humana cumple sus cometidos con el objetivo de contribuir proactivamente al logro de los objetivos estratégicos del Banco, impulsando la gestión eficiente de su capital humano, promoviendo y asesorando en la transformación y aprendizaje organizacional mediante el desarrollo, motivación, autorrealización y bienestar de las personas.

El capital humano es un factor relevante de diferenciación en contextos de alta competitividad por lo que promover las acciones que

generen el compromiso y contribución de los empleados al logro de los objetivos estratégicos representa un gran desafío. Este desafío se sustenta en políticas definidas para la gestión de las personas con foco en el desarrollo de las competencias centrales requeridas por la Organización como así también en competencias específicas tanto en el área de los conocimientos, como en el de los comportamientos y las actitudes.

Durante el año 2011, el proceso de revisión periódica de la estructura organizativa del Banco para adaptarla a la estrategia corporativa, tuvo como eje central la elaboración de los Manuales de Organización. Este documento es complementario a los Manuales de Cargos y Organigramas y permite una mayor comprensión de las funciones a desarrollar por cada unidad en especial en cargos de naturaleza genérica.

En el marco del lineamiento del Plan Estratégico de la Institución que establece la consolidación de la Gestión de las Personas basada en Competencias, se comenzó a trabajar con las diferentes áreas del Banco en la identificación de las tareas esenciales de las descripciones de cargos vigentes. Esta primera fase permitirá avanzar en la gestión de las personas desde este nuevo enfoque adoptado por el Banco, brindando el insumo necesario para la Evaluación del Desempeño por Competencias. En este sentido, se comenzó a definir el Diccionario de Competencias Laborales del Banco, base para la identificación de competencias de los diferentes cargos de la Institución.

Asimismo, el Banco se integró a la Red Latinoamericana de Gestión de Personas por Competencias y Organizaciones Sostenibles - Nodo Uruguay y participó de diversas actividades organizadas con el auspicio de OIT/CINTERFOR.

En el marco de la normativa vigente y con el objetivo de dotar la estructura organizacional definida, con las personas que cuentan con los perfiles adecuados, el Departamento de Desarrollo Organizacional



implementó diversos procesos de selección y asesoró a las Áreas y a los Tribunales de Concursos. En este año se gestionaron 187 concursos de ascenso por oposición, méritos y antecedentes para cubrir 537 puestos.

Asimismo, se procedió a la presupuestación de quienes se encontraban en régimen de contrato de función pública provenientes del ex - Banco de Crédito, extendiéndoles el derecho a percibir todos los beneficios que el Banco otorga al personal presupuestado y a su núcleo familiar.

Las actividades de formación dirigidas al personal, dentro de un proceso planeado y alineado a la estrategia corporativa, tuvieron por objetivo atender las necesidades emergentes para un adecuado cumplimiento de los planes operativos de las Áreas, así como minimizar las brechas detectadas en la gestión del desempeño de las personas. En este proceso se contempló además la necesaria actualización de los funcionarios en materia técnica, tecnológica, de gestión y de cumplimiento de la normativa de los organismos reguladores.

En el transcurso del año 2011 se gestionaron 6.300 plazas de capacitación, en 450 acciones de formación bajo diversas modalidades presenciales y a distancia, dentro del país y en el exterior. El 26% de las plazas correspondieron a actividades de capacitación interna, con diseño propio de los contenidos y con capacitadores seleccionados dentro de la Institución y el porcentaje restante responde a capacitación contratada externamente. El 61% de las plazas gestionadas estuvieron dirigidas a personal de las Áreas de Negocios y de la Red Comercial, y el 39% restante a las Áreas de Apoyo y Staff.

En apoyo al fortalecimiento de la gestión de las Dependencias de la Red Comercial y Canales Alternativos, se organizó el 3er. Congreso de Gerentes y el 1er. Congreso de Responsables Operativos de esa División con la participación de las autoridades del Banco y representantes de Áreas invitadas. El Congreso de Gerentes se

centró en definir los compromisos necesarios para el cumplimiento de las metas y los objetivos establecidos en la planificación estratégica, impulsando la mejora de la productividad, mientras que el Congreso de Responsables Operativos permitió generar un espacio para consultas, propuestas e intercambio de temas operativos y de gestión.

En el marco de los acuerdos existentes con la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE) nuestra Institución fue sede y organizadora del "Seminario -Taller Internacional Indicadores de Gestión de Capital Humano y Cuadro de Mando Gerencial (HR Balanced Scorecard)", en el que participaron 29 representantes locales y 14 de otros países de América Latina.

Dentro de las acciones tendientes a la mejora del clima organizacional y al mantenimiento en niveles adecuados de la motivación de las personas, se realizaron diversas actividades como los talleres de comunicación interpersonal, clases de gimnasia laboral y talleres de preparación para la jubilación.

Con respecto a la salud de los funcionarios/as, se han implementado talleres de ergonomía en el trabajo y se han brindado diversas ayudas técnicas a fin de evitar la aparición de dolencias y enfermedades laborales.

Los sistemas de información que permiten extraer datos relevantes de la estructura organizacional y de la plantilla han incorporado nuevas funcionalidades a los efectos del mejor intercambio de esta información con organismos externos y con el fin de proporcionar a los supervisores los insumos para una gestión eficiente de los equipos de trabajo y apoyarlos en la gestión preventiva del ausentismo del personal y la detección temprana de situaciones irregulares.

La información disponible en cantidad y calidad resulta importante para la construcción de otros indicadores relacionados a la movilidad interna,



remuneración por productividad, acceso a beneficios por parte del funcionariado y su núcleo familiar, etc., así como para cumplir con los requisitos de información derivados de la supervisión del Banco Central del Uruguay y de otros organismos públicos como la Oficina Nacional de Servicio Civil o la Junta de Transparencia y Ética Pública.

En cumplimiento de la resolución de Directorio que aprueba los indicadores para el Sistema de Remuneración Variable, durante el ejercicio 2011 se realizó el seguimiento de los Indicadores de Eficiencia definidos para cada División. Para ello se efectuó el cálculo de costos de las estructuras organizativas aprobadas, que junto con las proyecciones de resultado bruto, permiten el análisis de dichos indicadores, determinando su grado de cumplimiento, y por ende la pertinencia de cobro de las partidas de remuneración variable por División.

NÚMERO DE FUNCIONARIOS SEGÚN ÁREAS DE TRABAJO

Áreas	2009	2010	2011
Negocios	2.781	2.777	2.694
Apoyo	1.309	1.248	1.392
Total	4.090	4.025	4.086

EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA DE FUNCIONARIOS Montevideo / Interior

	2009	2010	2011
Montevideo	2.618	2.616	2.673
Interior	1.472	1.409	1.413
Total	4.090	4.025	4.086

EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA DE FUNCIONARIOS Según Sexo

	2009	2010	2011
Mujeres	1.489	1.477	1.518
Hombres	2.601	2.548	2.568
Total	4.090	4.025	4.086